

取引持続期間短期化とサプライヤー・ビジネス

講演論文

Short-term conversion of transaction duration term and Supplier's business matching process.

渡邊 恵 (Watanabe, Megumi)

三木産業株式会社 経営企画室

meg-wata@mikisangyo.co.jp

Abstract : The business model of the supplier makes the seeds and the needs match of the customers, and makes new business chance. Recently, effectiveness of this business model will be lost. There are two causes to that. Matching which does not pass through the supplier became possible, and life of the transaction duration converted to short term. The key control points of matching business it specifies. Change of the business model reorganization was discussed.

キーワード：サプライヤー、B2B ビジネス・マッチング、営業開拓プロセス、スループット、統制ポイント、システム・ダイナミクス

要旨： B2B専門サプライヤーは、生産材供給の担い手として生産活動の活性化に一定の役割を果たしている。その機能は、大きく3つに分けることができる。生産材メーカーと消費財メーカーとの間に立ち、生産材の供給を円滑に行うための諸条件を調整する「価値創造のプロセス」および、そこで調整された生産材の供給を確実に実行するための「価値実現のプロセス」、それらの有効性と確実性を高める「管理・支援プロセス」の3つである。主として、「価値創造のプロセス」は営業部門が中核となって果たし、「価値実現のプロセス」は業務部門が担っている。サプライヤーの役割を果たすには、これら3機能全てが連携して動く必要があるが、本論ではB2B生産財サプライヤーのビジネスモデルの骨格である「価値創造のプロセス」に焦点を合わせて議論する。

一方が生産材の販売先を探しており、他方が必要とする生産材を探している。この両者が出会ったところにビジネス・チャンスが生まれる。従来は、互いに相手の存在を知り得なかったために、サプライヤーが介在して引き合わせが行われてきた。現代は、お互いに他の存在を認識しており、単純な引き合わせだけでの商売は困難になってきている。むしろ、お互いの存在も生産材の仕様も知っていることを前提として、直接取引をするよりは、サプライヤーを介在させた方が有利な供給体制を整えられることが重視され始めている。

生産材の取引では、十数年～数十年に渡り持続的な取引が行われることが多い。ここにも異変が生じており、従来よりも取引の持続期間が短縮する傾向にある。コストダウンのための原材料の見直し、企業合併や倒産など取引先そのものに起因する場合もあるが、コンシューマー向け耐久消費財のライフサイクルの短期化も見逃せない。商品ライフサイクルが短期化すれば、そこに使用される生産材の供給期間も短命化する。

システム・ダイナミクスにより、これらの環境変化を考慮したサプライヤー・ビジネス・モデルを作成し、ビジネスへの影響度をシミュレートした。その結果、これらの変化は取引契約数の伸び悩みにつながるだけでなく、長期的にはビジネスの源泉である取引先を減少させ、サプライヤーのビジネスモデルを根元から壊滅させる破壊力を持つことが分かった。新規取引先の開拓を強化することで、取引契約数の伸び悩みに歯止めをかける施策を検討したが、ザルに水を注ぐような消耗戦に陥る可能性が高いことが分かった。必要なのは、取引契約の消滅を上回る新規契約のスループットを高めることにある。このためには、営業担当者の提案能力などの個々人の能力向上に加え、取引先のシーズとニーズをマッチングさせ、最適な提案を行うための営業支援システムの整備が必要と判断した。

1. 生産財サプライヤーのビジネスモデルと経営課題

1.1 ビジネスの特色と経営環境の変化

B2Bサプライヤーは、生産材の仲立ちをする問屋と思われているが、これはサプライヤー機能の表面的な姿

に過ぎない。消費財と異なり、生産材が流通ルートを通るためには、供給側と需要側に渡る様々な取引条件を一致させなければならない。たとえば、取引ロットサイズが合わない場合には、サプライヤー側で小口化するなどの対応が行われている。リードタイムの調整についても、在庫バッファーで対応している。中でもウエイトが高いのが、決済条件の摺り合わせである。ここでは、一種の債権債務保証と実質的な融資が行われている。

実は、これらもサプライヤーの表の姿でしかない。その競争力の根元は、取引先と取引先のマッチングによる拡大再生産にある。取引が開始され、生産材の供給が開始されるようになると、お取引先とサプライヤーとの間は単なるサプライヤーの立場を越えて、パートナーとでも言うべき信頼関係が築かれる。このサプライヤーは、「自社の悩みや課題を理解してくれている」という取引先の思いである。ここまで来ると、「この会社と、あそこの会社を結びつけると、面白い商売ができそうだ」とか、「御社のニーズにぴったりの会社がありますよ」などの、一種のお見合いのチャンスが生まれる。その場合の数は、信頼関係が築かれた取引先数の2乗に比例するから、この層の厚さがサプライヤーの競争力となる。すなわち、信頼関係に結ばれた取引先の層を、いかに厚くし、維持管理するかは、サプライヤーの重要な戦略課題となる。

サプライヤーの特徴と言われる「口銭」は、こうしたビジネス・マッチングに対する課金手段である。マッチングに要する手数料を、実取引に広く分散させることで割安感を持たせ、取引実現のハードルを低くできるからである。明示的に仲介を拘束しているわけではないが、当該の生産材に関しては継続的に取引することの暗黙的な了解が成立している。もちろん、供給側または需要側の期待するサービスレベルを維持できない場合には、取引が打ち切られることは言うまでもない。そこで、成立した取引をいかに持続させるかも、サプライヤーの収益を確保する上での重要施策の一つとなる。

今、こうして盤石かとも思われたサプライヤーのビジネスモデルを揺るがす事業環境の変化が進展している。その一つは得意先の商品ライフサイクルの短命化である。もう一つは、インターネットの普及である。

得意先の商品寿命が尽きると、そこに使用されていた生産材も不要となる。図1に消費財のライフサイクル短命化の傾向を示す。こうした商品ライフサイクルの短命化が進展すると、サプライヤーの収益性が低下するだけでなく、競争力の要となる信頼関係に結ばれた得意先の層が弱体化する恐れがある。商売がつながっているその信頼関係であり、納品の切れ目が縁の切れ目ともなりかねないためである。

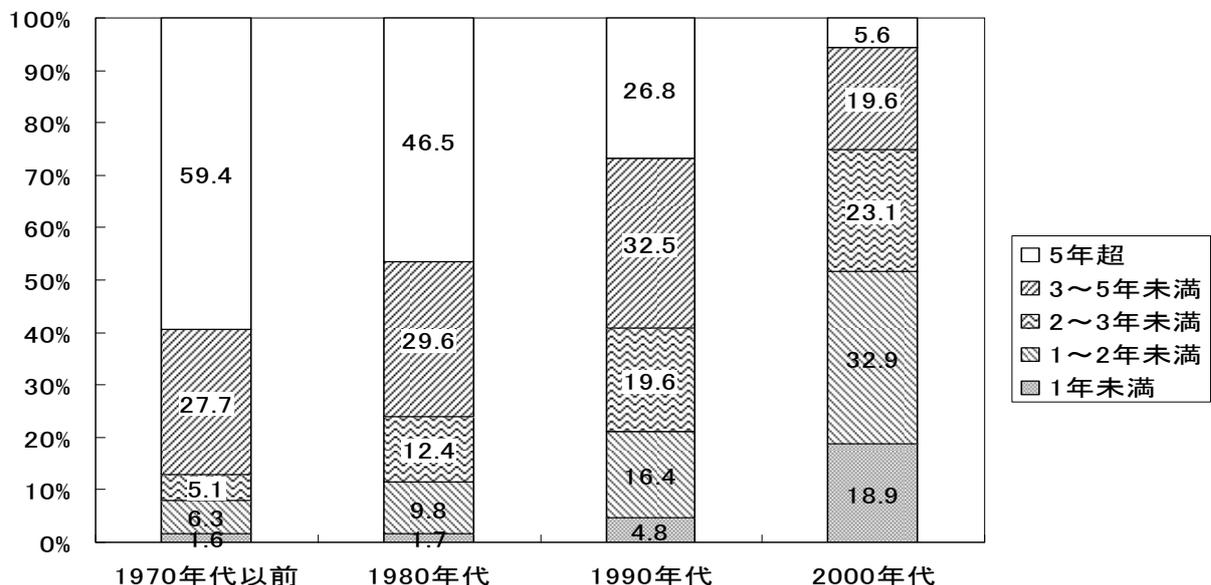


図1 ヒット商品のライフサイクルの短期化 [1]

インターネットの普及は、情報入手に要するハードルを著しく低下させることは自明である。このため、生産材の供給メーカーと消費メーカーが、お互いに存在を認識しえないことに根ざす安易なマッチングでは納得してもらえなくなっている。むしろ、お互いの存在を知っていることを前提として、ニーズとシーズをより高度にマッチさせられなければ、サプライヤーの存在価値はないと言っても過言ではない。

1. 2 生産材サプライヤーのシステムダイナミクス・モデル

ビジネスモデルの脆弱性はどこにあるのか。仮に脆弱性を克服できないとすれば生き残る術はどこにあるか。こうした問いに答えられなければ、いずれ市場から退場せざるを得ない。そこで、上記の事業環境の変化を考慮したシステムダイナミクス・モデルにてキーとなるコントロール・ポイントの特定を試みた。モデルは、大きく分けて3つのパートからなる。一つは、「提案を聞いてくれる企業の獲得と喪失」。もう一つは、「これらの企業をマッチングさせる機会の探索」。そして、「提案～実取引に至る一連のプロセス」である。なお、本モデルでは市場の資源制約に至らない範囲を対象としている。

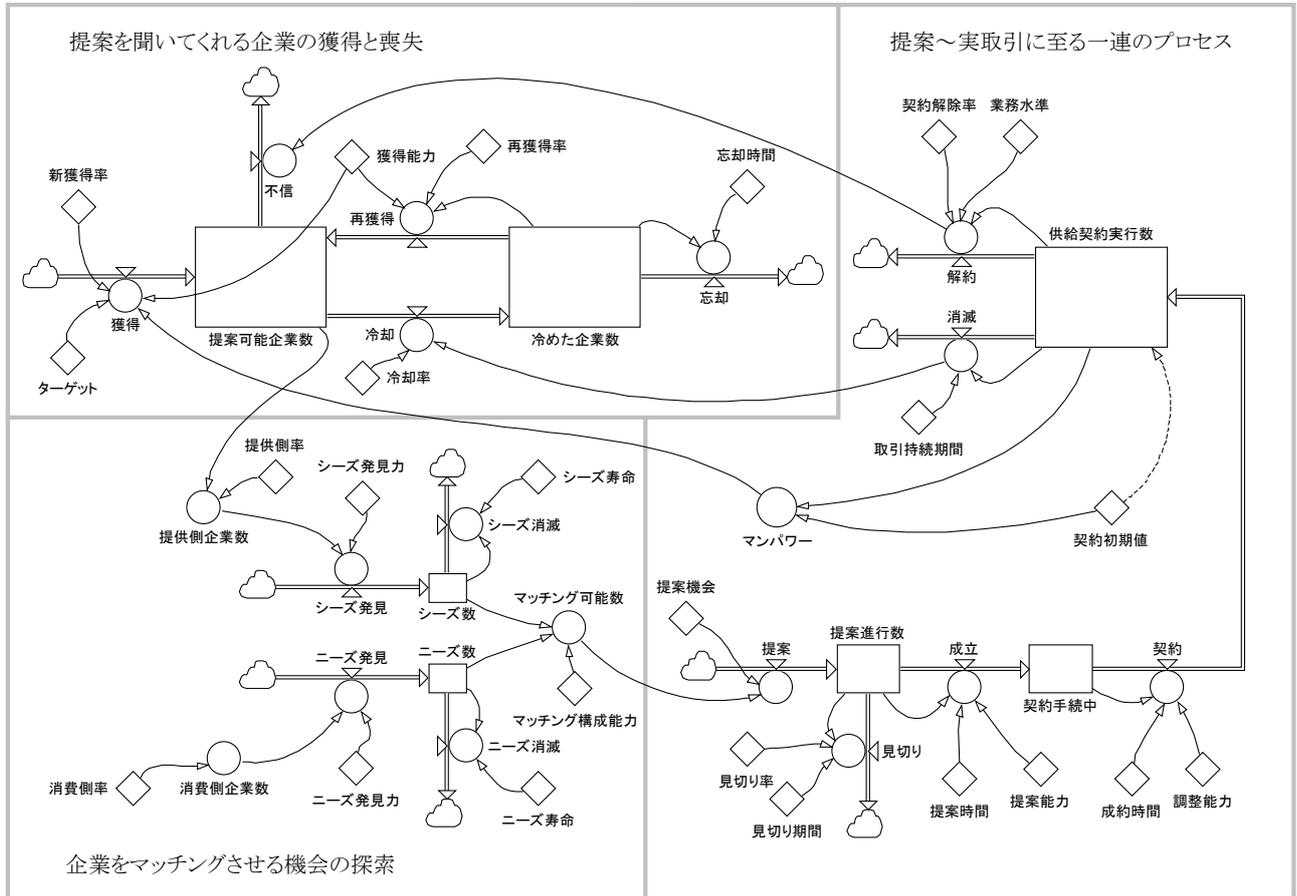


図2 生産材サプライヤーのシーズ・ニーズ マッチング

B2Bサプライヤーは、取引先である仕入先と販売先をサプライ・チェーンにおける役割として認識している。現在の販売先であっても、新たな生産材の供給メーカとして開拓したり、仕入先に原材料の売り込みを図ることも日常的に行われている。すなわち、提案可能企業の中から、供給側と需要側に役割分割が起こるとしてモデリングしている。およそ供給側が20%、需要側が80%となるが、仕入先と販売先の両取引があるケースが、10%ほど存在するため、その加算した数は、提案可能企業数の1.1倍となる。

営業プロセスは、①信頼関係を結ぶ → ②お客様のシーズや課題を把握する → ③課題を解決するマッチング可能な生産材を供給可能な企業を探索する → ④課題解決する生産材の提案を行う → ⑤双方の企業の取引条件の調整を行う → ⑥生産材の供給契約を実行する、の各フェーズから構成されるとした。実際の提案プロセス④は、さらに数段階に分かれ、お客様と営業との位置関係が変化し、求められる営業能力も変化する。しかしながら、この中身は対象とする業界により様々であり、営業担当者の個性によっても異なる。そこで、ここでは、その基本部分に限定してモデリングしている。平均的な提案時間は3ヶ月、取引条件の調整に1ヶ月程度要するとした。また、無駄な提案を行わないために、1ヶ月程度で見切りをつけるとしている。

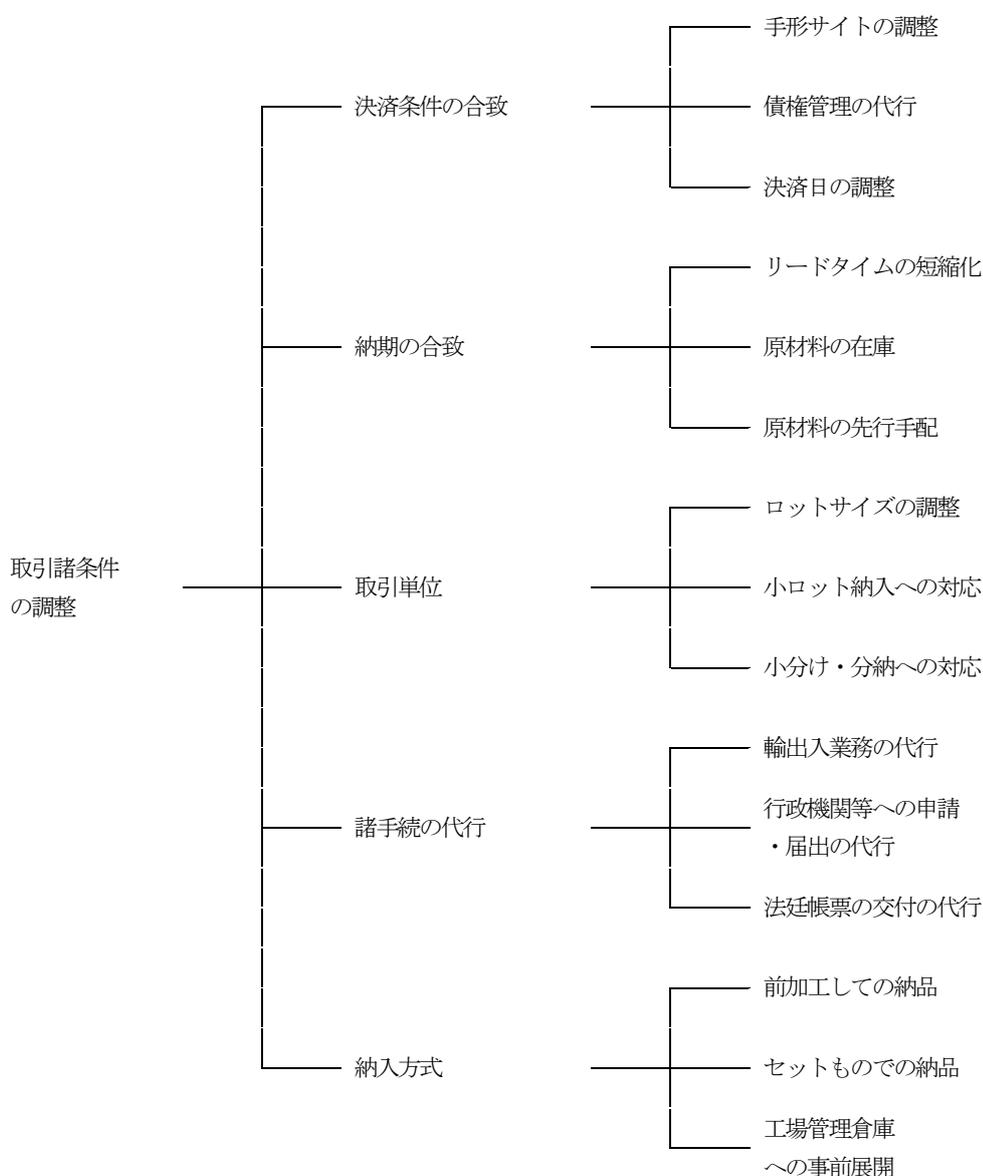
B2Bマッチング&生産材サプライ業では、生産材の供給契約が成立すると、数年～十数年に渡り持続的な取引が行われる。この期間は、一種の運命共同体とも言える関係になるので、具体的な提案活動が行われる前に、

安心して任せられるのかの値踏みが発生する。自社の大切な新規生産材の拡販を任せる、あるいは社外秘とも言える次期開発商品の構想を明かすには、サプライヤーの会社信用度だけでなく、自分たちの会社のことをよく理解してくれているという営業担当者個人への信頼感も大切である。すなわち、提案を聞いてもらえる取引先の数の厚さが、サプライヤーの競争力の原点となる。取引が持続する期間は、この信頼関係も良好に保たれる。しかしながら、⑦契約期間が満了し疎遠になってくると、この関係もしいに冷却する。⑧供給活動の品質が、取引先の期待水準を下回る場合には、取引契約が解除され、信頼関係は一気に消失する。

ビジネス・マッチングは、一方の課題が明確になってから開始される。新規生産材から始まり需要先メーカーを探す場合もあれば、需要側の新製品開発にからみ要求される生産材の探索を行う場合もある。既存の生産材で要求を満たせない場合には、生産材自体の開発を含めた探索が行われる。マッチングの場合の数は、シーズの発見数とニーズの把握数の積に比例すると模式化した。

課題解決への提案の前半では、評価サンプルの提供～量産試作に至る生産材のマッチングが行われる。後半に入ると、決済条件の調整やロットサイズやリードタイムなど、双方の企業が取引を開始できる条件の調整が行われる。その内容は多岐に渡るが、その代表例を表1に示す。

表1 取引契約締結に必要な条件設定の事例



供給活動が成立するには、生産材のシーズ・ニーズがマッチするだけでは不十分であり、供給側と需要側の取引条件が一致する必要がある。中でも、決済条件、納期、取引単位の一致は必須である。両者の間に立つインタ

一フェースがあれば、取引条件の一致が円滑に進む。加えて、供給側からはサプライヤーを信頼することで、需要側までの与信管理が不要になる点も大きい。これらの諸取引条件の調整と供給体制の確立に、ほぼ1ヶ月を要する。また、サプライヤーの与信審査を含め、受け入れられた提案のおよそ9割が契約に至る。

こうして締結された契約に基づき、供給契約が実行される。その持続期間は、平均的に10年程度となる。契約の消滅した取引先の10%程度とは信頼関係が低下し、冷めた企業となる。冷めた企業は、信頼回復の努力により、提案可能企業に復帰するとした。この再獲得率は、新規のターゲットとの間で信頼関係を樹立するよりは高いとした。但し、その限度は1年間程度とした。

また、供給活動の業務水準が顧客の期待を大きく下回った場合には、契約が解除されると同時に、信頼関係の喪失により、提案可能な企業から離脱するとした。マンパワーは、現在の供給契約数を維持するために、新規開拓に投ずる必要な営業担当者の投入係数である。これは契約初期値と供給契約実行数の比で表されるとした。

2. シミュレーション結果

図3に、初期状態でのシミュレーション結果を示す。期間は、10年間、タイムステップは1月とした。

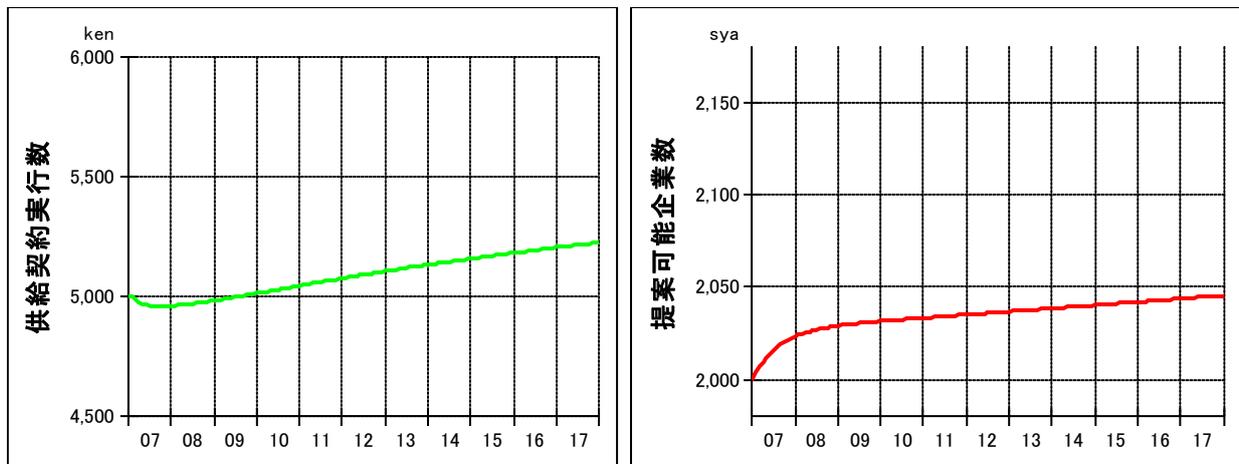


図3 初期状態での供給契約実行数と提案可能企業数の変化

図3に示す様に、供給契約実行数も提案可能企業数も、緩やかに増加していることが分かる。なお、初期状態での提案成立のスループットは、47件/月、契約消滅が44件/月となる。

次に、取引持続期間が、10年から9年に10%短期化した場合をシミュレートした。この結果を図4に示す。提案可能企業数は、微増傾向にあるにも係わらず、契約数が約4%落ち込んでいる。提案成立スループットも45件/月へと落ち込んでいる。

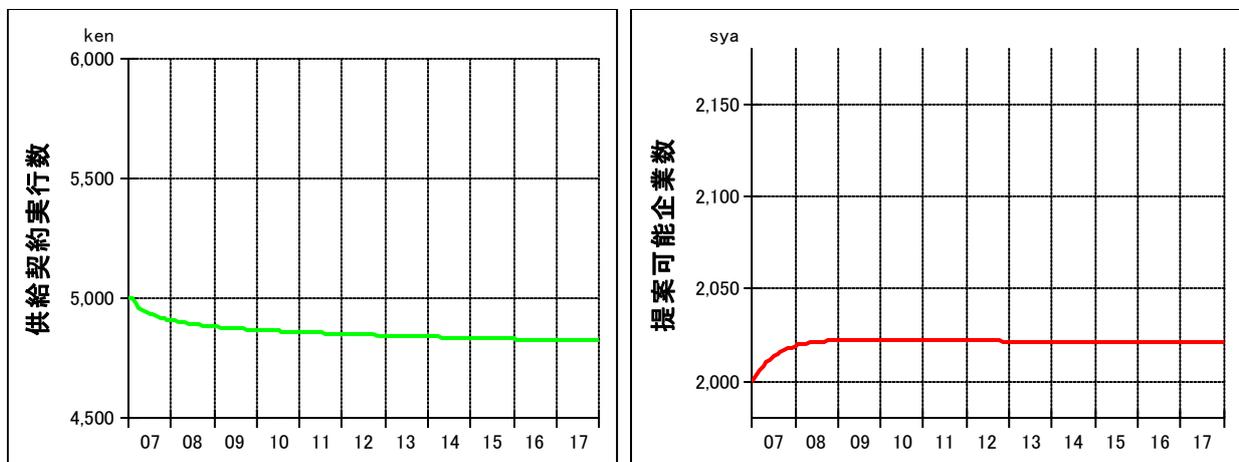


図4 取引持続期間が、10%短期化した場合の供給契約実行数と提案可能企業数の変化

取引持続期間の10年間は、サプライヤーの立場からすれば非常に長い期間である。この間に数度の人事異動があるので、その全期間に渡って把握できる担当者はいない。10年が9年に縮まる程度の変化であれば、ほとんど気づかないと言っても過言ではない。つまり、この程度の減少は受給変動や景気の波に紛れ、まったく対応がなされない可能性が高い。

次に、営業担当者の能力が向上した場合をシミュレートしてみた。ここでは、シーズやニーズの発見力が、各々10%向上した場合を、図5に示す。この時、提案スループットが、140件/月と大幅に向上しており、その差が供給契約実行数の増大に寄与している。他の営業能力向上策も、同様の効果を有する。なお、計算上は提案期間を短期化することでのスループット向上も期待できるが、提案プロセスの詳細構造をモデル化していないため、その実現性は未知数である。

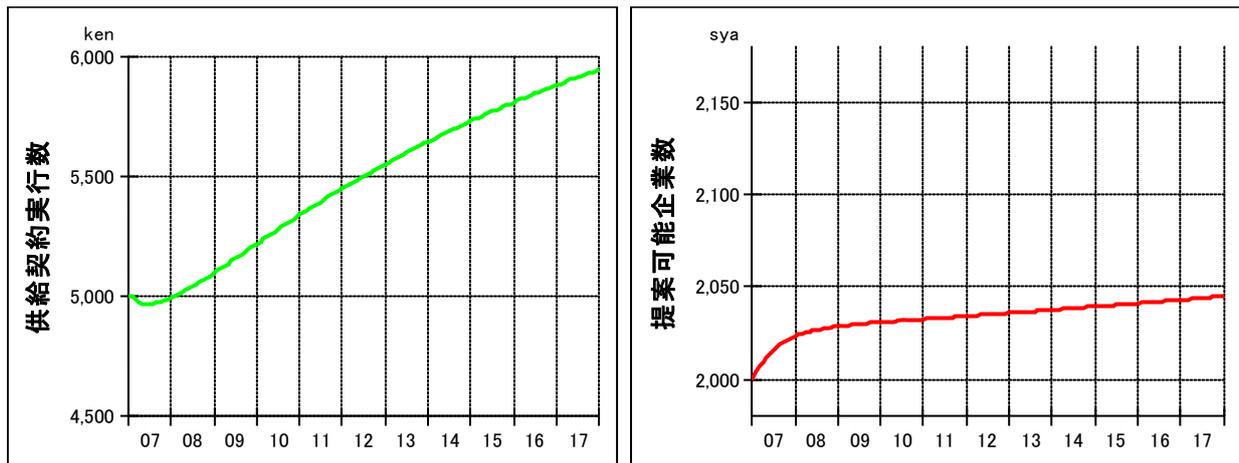


図5 シーズ・ニーズ発見力が、10%向上した場合の供給契約実行数と提案可能企業数の変化

3. シミュレーションによる対応策の検討

環境変化に対する打ち手を検討するために、提案機会と取引持続期間が共に10%減少した場合を想定する。図6に示すように、10年間で10%の契約を失う。提案可能企業数は、微増傾向に止まる。

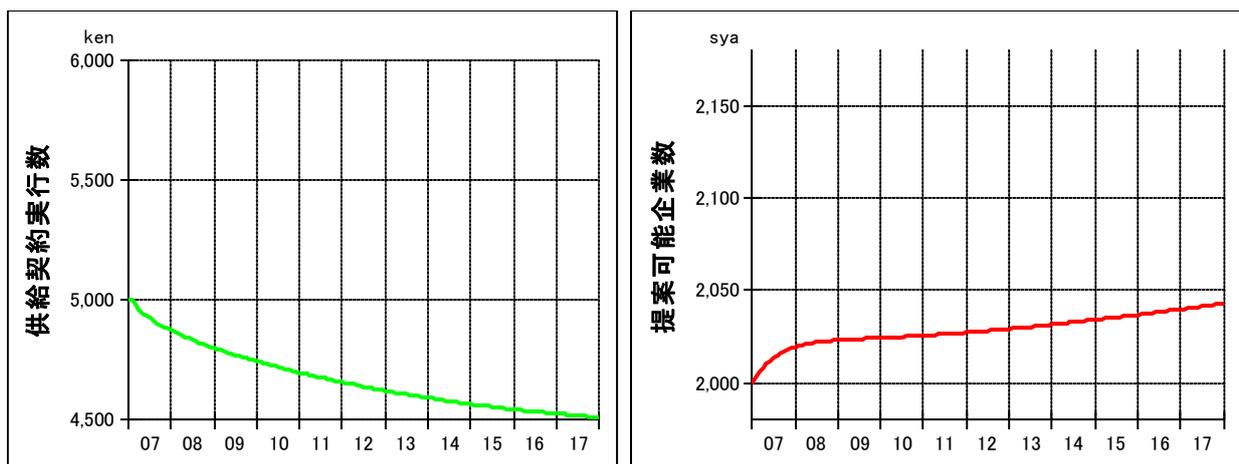


図6 提案機会と取引持続期間が10%減少した場合の供給契約実行数と提案可能企業数の変化

通常、失った取引契約を新規開拓で取り戻す対応策が取られる。新規開拓を25%増強した場合の変化を図7に示す。提案可能企業数は、順調に増えているが、供給契約実行数の回復には至らない。このことは、単純な営業力の投入だけでは、コスト増と収益の低下という消耗戦に陥る可能性を示唆する。

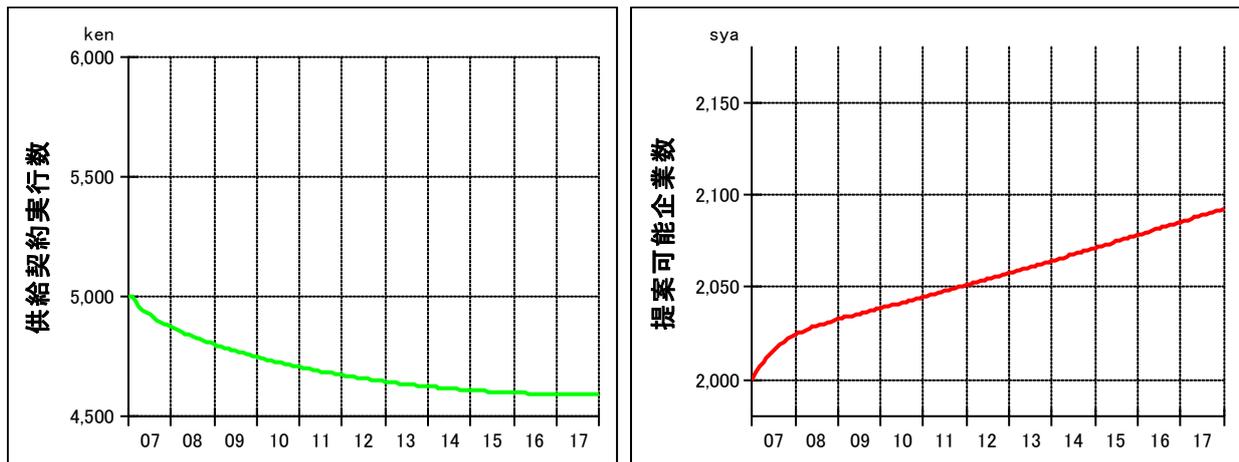


図7 新規開拓を2.5%増強して対処した場合の供給契約実行数と提案可能企業数の変化

次の対応策として、営業担当者の能力向上を考える。営業能力に係わるパラメータとしては、提案可能企業の「獲得能力」、生産材提供側のシーズを見つける「シーズ発見力」、需要側のニーズを把握する「ニーズ発見力」、提案時の「提案能力」がある。これらが、各々5%向上できた場合を想定する。この程度であれば、本格的な教育・訓練を経ずとも、モチベーションや意識付けで十分対応可能と思われるためである。また、従来、営業担当者の頭の中で行われてきたマッチングを、顧客マッチング支援システムに表出化することで、マッチング高性能が10%向上すると想定する。図8に示す様に、初期状態（図1）のパフォーマンスを維持できることが分かる。このことから、営業担当者の能力向上と、営業活動を支援するシステムの導入の有効性が高いと評価できる。

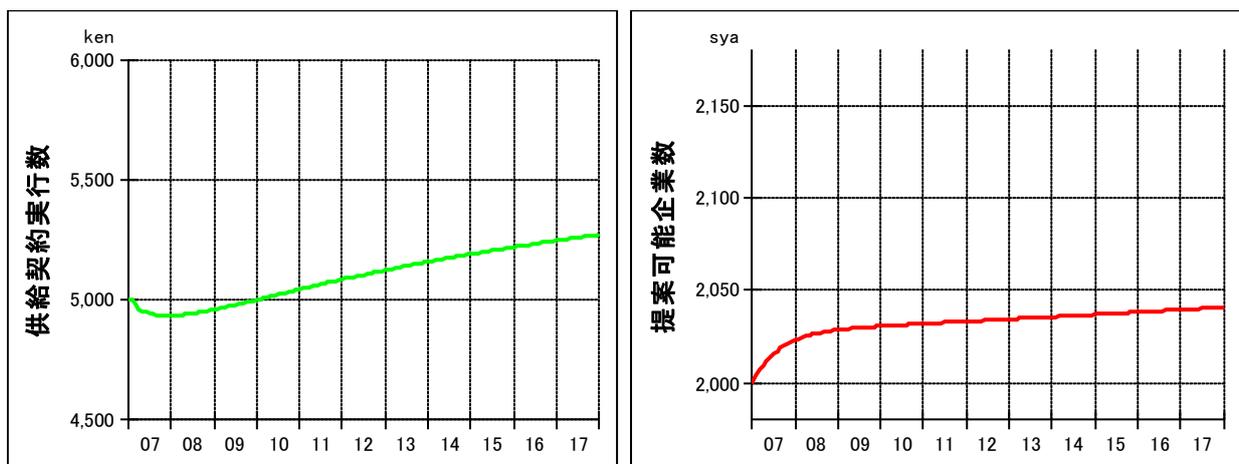


図8 営業能力を5%増強およびマッチング能力を10%向上して対処した場合の供給契約実行数と提案可能企業数の変化

このシミュレーション結果は、新規開拓を増強すれば注文が増えるという営業の常識を覆すものである。そこで、この様なシミュレーション結果が得られた原因を探るためにスループットの変化を比較検討した。図9Bに示す様に、提案機会が減少すると同時に、取引持続期間が短縮した場合には、提案成立のスループットが図9Aの初期条件でのスループットに比して低下していることが分かる。このため、契約の消滅を補う新規契約が確保できないことが、図6に示す供給契約実行数の減の原因であることが分かる。新規開拓を2.5%増強しても、提案成立のスループットは、図9Cに示すように十分に回復できていない。この状態では、契約の消滅を補うには不十分であり、対策の有効性は低い。提案可能企業数は、新規開拓の増強により増えているが、契約に結びついていないことが分かる。図8の営業能力強化策の提案成立スループットは、図9Dに示す様に初期条件を上回っており、契約の消滅を補う契約が確保できていることが理解できる。

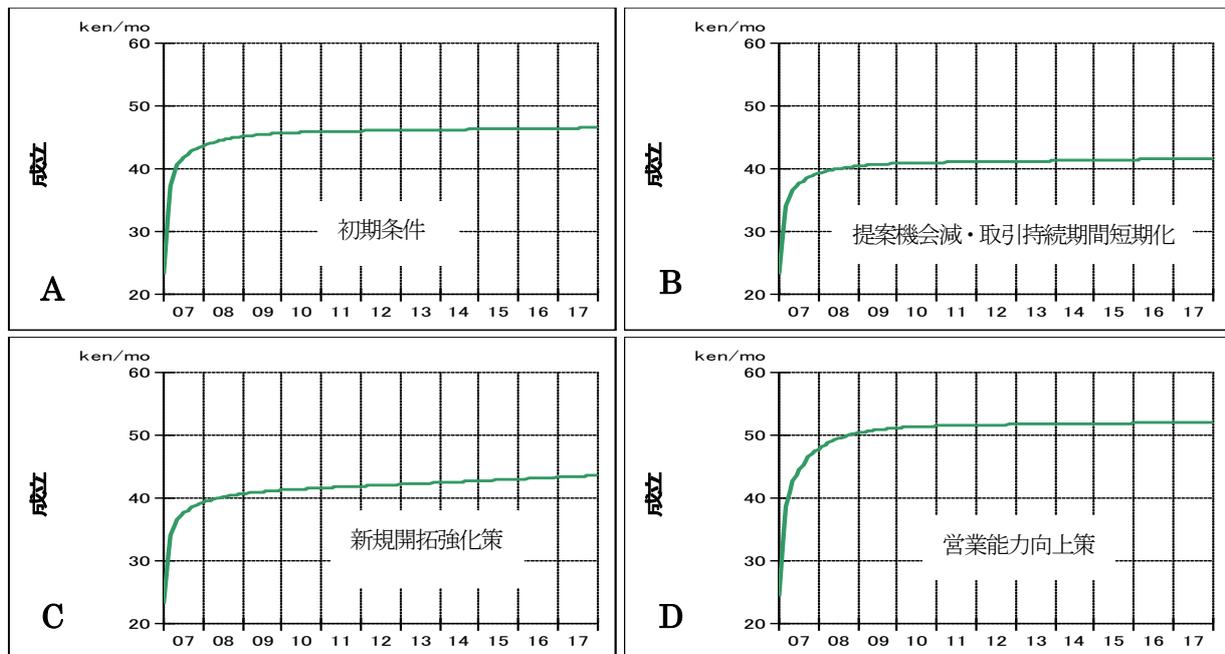


図9 提案成立プロセスのスループットを比較

4. 結論

サプライヤーのマッチング・ビジネスを維持強化するには、提案プロセスのスループットを向上させる対策を実施するとともに、よりの確なマッチングを実現するための営業支援が不可欠と結論できる。

図1のモデル図でも明らかのように、契約に至るプロセスのボトルネック行程は提案成立プロセスにある。従って、この行程をいかに活性化するかは営業プロセス改革のキー・コントロール・ポイントであると結論づけられる。今回のモデリングでは、提案プロセスの詳細を明らかにしていないため踏み込んだ議論はできないが、提案時間の短縮によるスループット向上が次の課題となろう。

契約プロセスの短期化は、スループットの向上につながるが、ここにかかる期間には明らかにコストが発生している。従って、契約数の増加には直接的に寄与することはないが、コスト削減効果は期待できる。商品ライフサイクルが短期化する中、よりスピーディな生産材の供給体制の確立がユーザーニーズにマッチするのであれば、提案から契約までの期間を短縮することでの効果もモデルに織り込む必要がある。これについては次の検討機会を待ちたい。

当初、提案可能な企業を豊富に抱えることが、サプライヤーの競争力の原点と想定した。シミュレーション結果からは、マッチング可能な組み合わせを的確に把握できているかがレバレッジとなることが分かった。提案可能な企業数は、マッチングの源泉であってもレバレッジそのものではないことが分かった。こうしたマッチング可能性は、現状では各営業担当者の頭の中にあり表出化されているとは言い難い。一人の人間が頭の中でマッチング可能な数には限りがあることに加え、共有化も不可能であることから企業全体としてのマッチング可能数は、営業担当者のマッチング能力の総和にしかならない。個々の営業担当者の把握したシーズやニーズを表出化し、一体として運用できればマッチング可能数は積となるので、レバレッジが飛躍的に向上すると期待できる。

以上の考察から、限られた営業資源の中で新規見込み客の開拓へ不均衡に資源を投入しても新規契約増には結びつかず、提案能力の強化に重点的に資源を配分すべきとの結論が得られる。また、契約に至る営業の生産性を向上するためには、マッチング支援システムの充実により高品質の提案が行える仕組みが不可欠と言える。

参考文献

- [1] 中小企業白書 (2005年版) 第2-1-13 図 ヒット商品のライフサイクル、(社) 中小企業研究所「製造業販売活動実態調査」2004年11月が原資料として引用されている。